

氏 名	松下 幸史朗
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	第 5444 号
学位授与年月日	平成 22 年 3 月 24 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項
学位論文名	リーダーシップの視点に基づく企業リスクマネジメントの有効性に関する研究
論文審査委員	主 査 教 授 狩俣 正雄 副 査 教 授 吉川 吉衛 副 査 教 授 鈴木 洋太郎

論文内容の要旨

本稿の目的は、企業リスクマネジメント（Enterprise Risk Management : ERM）の実践を有効にするリーダーシップを分析することである。この研究においては、組織変革の観点から、「マネジメント」を「リーダーシップ」の代替物として捉えている点が重要である。つまり、本稿は、「マネジメント」による組織変革が不十分である場合に「リーダーシップ」が必要となるという関係として両概念を位置づけている。

第 2 章では、ERM に関連する先行研究を考察する。そして、ERM の実践を有効にするリーダーシップを分析するには、3 つの研究課題を検討することが必要であること、また、これらの課題に取り組むには、事例研究が適していることを指摘する。

第 3 章および第 4 章では、第 1 の研究課題である「ERM の実践メカニズム」を検討する。これは、事例研究に必要となる分析枠組みを提供するための理論研究である。

第 5 章では、第 2 の研究課題である「CSR に基づくリスクアペタイトとその影響」を分析する。リスクアペタイトとは、企業が目的を達成する上で受容することのできるリスクの展望や見通しのことであり、先行研究では、これが経済的な観点から捉えられてきた。近年の企業は CSR を踏まえてリスクの把握や分析を行うことが重要であることから、ERM の実践を試みるリーダーは、企業の人々が CSR の観点からリスクを捉え、処理することが可能となるように、リスクアペタイトの変革を行わなければならない。このようなことに関する示唆を得るために、第 5 章では、具体的な企業の事例を分析する。

第 6 章では、第 3 の研究課題である「ERM の実践に必要なプロセスを有効にする活動」を検討する。これは、現在における「マネジメント（ERM）」の不十分な箇所を修正し、予測される将来に備えて「マネジメント（ERM）」の不完全性を補う「リーダーシップ」を捉えるための事例研究である。第 6 章では、先進的な ERM を実践する企業の取り組みを考察し、ERM の実践プロセスの有効性がどのように高められるかを分析している。

第 7 章では、上述の 3 つの分析結果に基づき、ERM の実践を有効にするリーダーシップが 2 つの側面から検討されている。1 つは ERM の導入に必要となるリーダーシップであり、いま 1 つは ERM の修正に求められるリーダーシップである。どちらの場合であっても、ERM に必要なプロセスの指導や修正に加えて、それらが円滑に取り組まれるように、経営者による「ERM 実践表明」によって ERM の実践に伴う組織変革が受け入れられる企業文化を醸成すること、また、必要なリスク対応策を経営理念や経営戦略の観点から意味づけることなどによって、企業構成員の動機づけや人間関係さらには企業文化などに配慮することが重要であることを指摘している。

論文審査の結果の要旨

この論文は、企業リスクマネジメント（Enterprise Risk Management : ERM）の実践を有効にするリーダーシップを分析することを目的としている。従来の ERM の研究は、専ら企業に発生するリスクへの対応を中心に行われており、想定外のリスクに企業のリーダーがどのように対応するか、ERM に対応する組織変革をどのように行うかについての分析は十分に行われていない。またリーダーシップ研究も有効な ERM 実践については十分に分析していない。そこで、この論文は、三つの研究課題を設定し、組織変革の観点から、マネジメントをリーダーシップの代替物として捉え、マネジ

メントによる組織変革が不十分である場合にリーダーシップが必要になるとして、「マネジメント（ERM）」の不完全性を補う有効なリーダーシップを解明している。

「第2章 先行研究の分析」では、ERMに関連する先行研究を考察している。そして、ERMの実践を有効にするリーダーシップを分析するためには、三つの研究課題を検討することが必要であり、そしてこれらの課題に取り組むには、事例研究が適していることを論述している。

「第3章 マネジメントプロセスにおける企業リスクマネジメントの位置づけ」および「第4章 企業リスクマネジメントの実践」では、第1の研究課題である「ERMの実践メカニズム」を検討している。これは、事例研究に必要となる分析枠組みを提供するための理論研究である。

「第5章 CSRに基づく経営戦略とリスクアペタイト」では、第2の研究課題であるCSRに基づくリスクアペタイトとその影響を分析している。リスクアペタイトとは、企業が目的を達成する上で受容することのできるリスクの展望や見通しのことである。近年の企業はCSRを踏まえてリスクの把握や分析を行うことが重要であることから、ERMの実践を試みるリーダーは、CSRの観点からリスクを捉え、処理することが可能となるように、リスクアペタイトの変革を行わなければならない。このことに関する示唆を得るために、具体的な企業の事例として株式会社リコーと富士ゼロックス株式会社を分析している。

「第6章 企業リスクマネジメントの実践プロセスの有効性」では、第3の研究課題であるERMの実践に必要なプロセスを有効にする活動を検討している。これは、現在における「マネジメント（ERM）」の不十分な箇所を修正し、予測される将来に備えて「マネジメント（ERM）」の不完全性を補う「リーダーシップ」を捉えるための事例研究である。この章では、先進的なERMを実践する企業、株式会社リコー、日本電気株式会社、富士ゼロックス株式会社の三社の取り組みを考察して、ERMの実践プロセスの有効性がどのように高められるかを分析している。

「第7章 企業リスクマネジメントの有効性とリーダーシップ」では、上述の三つの分析結果に基づき、ERMの実践を有効にするリーダーシップを二つの側面から検討している。一つはERMの導入に必要となるリーダーシップであり、他はERMの修正に求められるリーダーシップである。どちらの場合であっても、ERMに必要なプロセスの指導や修正に加えて、それらが円滑に取り組まれるように、経営者による「ERM実践表明」によってERMの実践に伴う組織変革が受け入れられる企業文化を醸成すること、また、必要なリスク対応策を経営理念や経営戦略の観点から意味づけることなどによって、企業構成員の動機づけや人間関係さらには企業文化などに配慮することが重要であると論述している。

以上のように、松下氏の研究は、国内外の数多くの文献を渉猟し、ケーススタディに基づいて企業リスクマネジメントの実践の有効性に関して独自の視点を提示している。この論文の学界への貢献としては、従来の企業リスクマネジメント研究で欠落していたリーダーの役割をケーススタディに基づいて解明したこと、リーダーシップ研究で十分に分析されなかった動態的なERM実践の有効性を解明したことである。この点は、企業リスクマネジメント研究に新たな貢献を行っていると高く評価できるものである。リスクマネジメント実践の有効性の指標について検証作業の課題があるものの、審査委員会は、全員一致で、この論文は博士（経営学）を授与するに値するものと判断した。